

Opción, Año 32, Especial No.13 (2016): 228-254  
ISSN 1012-1587

## Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio

*Eduardo Chang<sup>1</sup>*

*Universidad de la Costa*

[echang1@cuc.edu.co](mailto:echang1@cuc.edu.co)

*Ana Judith Paredes-Chacín<sup>2</sup>*

*Universidad de la Costa*

[anajudithparedes@gmail.com](mailto:anajudithparedes@gmail.com)

### Resumen

El pensamiento estratégico es analizado y su impacto ante la realidad de negocio y gestión de las tiendas de barrio en Colombia. Investigación explicativa de contrastación, análisis, cuali-cuantitativo. Diseño no experimental. El Método de Triangulación Metodológico (MTM), permitió resultados del análisis entre métodos, teorías y técnica estadísticos. Aplicación de un cuestionario a una población de 4.500 tiendas. El sector se contextualiza por el desplazamiento de supermercados y transnacionales. Los competidores directos no son estos, sino las tiendas del sector. La recomendación se centra en definición de estrategias y toma de decisiones centradas en el pensamiento estratégico para contrarrestar las amenazas.

**Palabras Clave:** pensamiento estratégico; estrategia de negocio; tendero de barrio, Colombia.

<sup>1</sup>Cursante del doctorado en Administración de Empresas Instituto Universitario ESEADE, Buenos Aires-Argentina MBA en Administración de Empresas, Universidad del Norte. Administrador de Empresas, Universidad de la Costa, CUC. Docente-investigador de la Universidad de la Costa, CUC. Investigador adscrito al Grupo de Investigación Administración de Empresas de la Universidad de la Costa. Barranquilla Colombia, categorizado A1 por COLCIENCIAS

<sup>2</sup>Post Doctorado en Gerencia en las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Magister en Gerencia de empresas. Lcda. en Letras. Mención Bibliotecología y Archivología. Universidad del Zulia. Venezuela. Docente e Investigadora adscrita al Grupo de Investigación Administración Social de la Universidad de la Costa-Colombia.

## Strategic thinking in the management of neighborhood stores

### Abstract

Strategic thought is analyzed and its impact upon business reality and management of neighborhood grocery stores in Colombia. Explicative investigation of contrast, analysis, qualitative-quantitative. Non experimental design. Methodological Triangulation Method (MTM), allowed result analysis among methods, theories and statistical techniques. The application of a questionnaire on a 4500 grocery store population. Sector is contextualized by displacement of supermarkets and transnational. Direct Competitors are not these ones, but the grocery stores in surrounding areas. Suggestions made are focused on strategy's definition and choice making focused in strategic thought to counteract any threats.

**Keywords:** strategic thought; business strategy; neighborhood grocery stores; neighborhood grocery store clerk, Colombia.

### INTRODUCCION

La diversidad de efectos generados en el contexto de una sociedad global, ha promovido en el ámbito de las organizaciones impulsar diversas tendencias gerenciales que redundan en el beneficio de estas y su participación en los diferentes sectores de la economía. La tendencia de orientarse hacia el mejoramiento continuo y excelencia de la gestión constituyen parte de las iniciativas emprendidas, sin embargo, el pensamiento estratégico se destaca como parte de un proceso reflexivo mediante el cual, se proyecta la efectividad del direccionamiento y la eficiencia de todos los recursos que disponen las organizaciones para alcanzar las metas que responden a los programas y proyectos previamente definidos por las organizaciones.

En el marco de lo descrito, se destaca el crecimiento y los aportes surgidos en el ámbito latinoamericano, mediante el perfil de

empresas que durante la década de los 90 se consolidaron como grandes cadenas de almacenes y supermercados; las cuales se consideran como un fenómeno global que han generado impacto en determinados países, de los cuales se hace referencia, y donde Colombia no fue la excepción. Fenómeno que determinó el ingreso de cadenas nacionales e internacionales, de las cuales se mencionan: Éxito (Grupo Casino) en 1999; Makro en 1995; Carrefour en 1998; Alkosto en 1999.

Estas cadenas comerciales, promovieron escenarios de alta amenazas para las tiendas de barrio en toda América Latina, por su poderío económico, capacidad operativa y de crecimiento. Situación que para el año 1992, el gurú del comercio mundial Henry Salem (Dinero, 2003), vaticinó que en el 2002, se acabarían las tiendas de barrio y las centrales mayoristas de abastos, debido a la consolidación de estas grandes cadenas, economías de escalas, variedad de productos, de marcas y de formatos, así como de precios bajos.

En función de lo descrito, se han desarrollado diversas estrategias para lograr minimizar el impacto y las amenazas que vulneran la competitividad y la capacidad de posicionamiento que las cadenas comerciales generan sobre las tiendas de barrio, sin embargo la visión de enfrentar los riesgos por parte de los líderes de las organizaciones, en la actualidad conlleva a promover competencias centradas en el desarrollo del pensamiento estratégico, como una forma de prever el fortalecimiento y visionar el crecimiento económico, social y político de los sectores organizacionales donde este se promueva.

Asimismo se considera la necesidad que las tiendas, las cuales son concebidas desde una dimensión social que refuerza la idiosincrasia, cultura y formas de comercio, contribuyan con la denominada diversificación de mercados que impulsa la nueva economía, mediante la cual se

demanda de una mayor integración de esfuerzos y alianzas en el contexto objeto de estudio, con acciones que permiten responder ante posibles situaciones de inestabilidad que pueden vulnerar el quehacer de las tiendas de barrio en Colombia, y por ende enfrentar posibles riesgos que las debiliten dejando de esta forma evidencias sobre la capacidad de adaptación frente a fenómenos que incidan en el desarrollo y crecimiento, lo cual las convierte en la actualidad en uno de los mejores aliados de los empresarios para llegarles a los consumidores finales.

En función de ello, el objetivo del presente artículo es analizar como el pensamiento estratégico ha impactado en la construcción de una nueva realidad de negocio y gestión de las denominadas tiendas de barrio, para su desarrollo, se llevo a efecto la ejecución de estudios sistemáticos para comprender desde una perspectiva estratégica el desarrollo sostenible del sector con el fin de contribuir, no sólo con el fortalecimiento de relaciones con los sectores afines, sino también afianzar la cultura de comercio familiar, capaz de generar nuevas formas de impulsar, consolidar y garantizar la subsistencia, así como la participación en el mercado desde una perspectiva generacional, donde el fomento de habilidades y destrezas pasan a constituirse como garantía de éxito.

Como parte de la estructura considerada para el desarrollo del objetivo, se analizan diferentes enfoques teóricos que permite comprender la importancia de mirar hacia el interior del estrategia colectivo pero con una visión más amplia, por lo cual resulta importante profundizar sobre el pensamiento estratégico como recurso de gestión de impacto para establecer ventajas competitivas respaldas por teorías que permiten el desarrollo coherente y afianzan la gestión de los tenderos de barrio.

## **1. ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Las tendencias promovidas desde diferentes contextos organizacionales, han permitido en la actualidad reafirmar la importancia que el pensamiento estratégico ha proyectado para visionar las formas de cómo alcanzar objetivos y metas organizacionales; como identificar posibles incertidumbre que surgen de un contexto regido por la dinamización de la gestión, así como las debilidades y amenazas que afectan el desarrollo de las organizaciones. En función de ello, el pensamiento estratégico ha de asumirse como parte de un razonamiento donde su contenido implica, no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. En función de ello, se presentan en una primera fase los principales fundamentos teóricos que rigen el pensamiento estratégico, se destacan los aportes de:

El general prusiano Carl Von Clausewitz (1780-1831) es considerado el padre del pensamiento estratégico. A comienzos del siglo XIX escribió un tratado sobre la guerra y los principios que la regulan, así la forma de administrar a los ejércitos en tiempos de conflicto. En la academia, y en la administración sobre todo, ha escalado posiciones el término Pensamiento Estratégico, concepto ligado íntimamente al de estrategia; palabra que han tenido una rápida difusión en la literatura y el lenguaje de los negocios. El concepto estrategia viene del campo militar, apareciendo en lo económico y académico en 1944, introduciéndose en el management con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976). Desde la argumentación literaria, se encuentran diferentes fundamentos teóricos sobre estrategia que se ilustran en la tabla No. 1.

**Tabla 1: Fundamentos teóricos y su argumentación sobre el término estrategia**

| AUTOR                     | FUNDAMENTO TEÓRICO ESTRATEGIA"   | ARGUMENTACIÓN   |
|---------------------------|--|---|
| Chandler, 1962            | Determinación de metas y objetivos de una empresa a largo plazo, acciones a emprender y asignación de recursos necesarios para lograrlas   | El éxito de las organizaciones está en saber definir sus objetivos y los recursos que necesita para lograrlos.                                    |
| Ansoff, 1976              | Dialéctica de la empresa con su entorno  | Entender y saber dialogar con el entorno le permitirá obtener resultados superiores.  |
| Hofer y Schendel, 1978    | Características básicas del match que una organización realiza con su entorno  | El mundo empresarial es como un partido hay que entenderlo para decidir cómo jugarlo  |
| Porter, 1982              | Creación de una posición única, valiosa integrada y conjunto de actividades orientadas a sostener dicha posición   | Siempre hay una mejor posición competitiva que me ayudara a lograr mis objetivos, todos mis esfuerzos deben ser orientados a buscar esa posición. |
| Koontz H y Welhrich, 1998 | Determinación de objetivos a largo plazo y adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzarlos.   | El éxito de las organizaciones está en saber definir sus objetivos y los recursos que necesita para lograrlos.                                    |
| Strategor, 1995           | Elección de áreas de negocios y asignar recursos que mantenga y desarrolle esas áreas de negocios  | El entendimiento de la realidad empresarial en la elección de negocios con asignación de recursos.  |
| Wall-Rye Wall, 1997       | El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar y la combinación de medios para alcanzar los objetivos | Los recursos y las acciones previamente definidas deben estar apoyadas en políticas de dirección  |
| Mintzberg , 1997          | La estrategia adoptada representa la mejor apuesta, pero nada garantiza su éxito   | Define una proyección estratégica ideal pero su logro depende de la capacidad de alcanzarla.  |
| Mintzberg , 2009          | La estrategia es la consecuencia del pensamiento estratégico y de acuerdo con el método analítico usado, así será la definición de la estrategia tanto para su concepción como su puesta en práctica.              | El pensamiento estratégico antecede la concepción y puesta en marcha de la estrategia; previo análisis de la situación                            |
| Dixit & Nalebuff, 2012    | La esencia de la estrategia es la interdependencia de las decisiones de los jugadores en forma secuencial  | Decisiones secuenciales de los jugadores  |
| Johnsen, 2015             | La estrategia afecta al rendimiento de la empresa  | Los resultados dependen de la estrategia.   |

Fuente: Elaboración propia (2016). Argumentación según enfoques teóricos de autores

Según los aportes generados, producto del análisis de los fundamentos expuestos, se observa que cuando se estudia el pensamiento estratégico, se tiende a confundirlo con el concepto de planificación estratégica, diversos autores han escrito sobre la diferenciación entre cada uno; de los cuales se mencionan a Mintzberg y Brian (1999) quienes diferencian la planeación estratégica del pensamiento estratégico, estableciendo que la planeación estratégica se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, en tanto que el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa.

Al analizar las organizaciones, se observa que el hombre, no sólo actúa individualmente, sino también como representante de esa organización, y de esta forma se estudia el pensamiento estratégico desde lo individual. Es decir, que el pensamiento estratégico construye la estrategia y que luego de la existencia de esta se ejecuta la planeación. El pensamiento estratégico ha estado bajo-teorizado, porque es difícil articular (Jelenc, 2015). Según lo expuesto, se procede con la argumentación de la fundamentación teórica sobre el pensamiento estratégico en la tabla 2.

Tabla 2: Fundamentos teóricos y la argumentación del pensamiento estratégico (1990-2016)

| AUTOR              | FUNDAMENTO TEÓRICO<br>“PENSAMIENTO ESTRATÉGICO”  | ARGUMENTACIÓN   |
|--------------------|--|---|
| Mintzberg,<br>1998 | El punto de partida del pensamiento estratégico es que el cerebro humano es la herramienta que se va a usar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal; la receta para alcanzar el éxito consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica | Flexibilidad mental con análisis parte fundamental para la definición y ejecución de de la estrategia. se concibe desde un marco lógico |
| Peters,<br>1999    | Método para encontrar una visión y obtener una “vigorización perpetua” para esa visión.  | Trasciende de solo el hecho de la declaración de la visión para viabilizar y consolidarla   |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Mintzberg y Brian ,1999 | Enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa. El hombre, no sólo actúa individualmente, sino también como representante de esa organización, y de esta forma se estudia el pensamiento estratégico a nivel individual                                    | El énfasis centrado en la creatividad individual para generar impacto en la organización para medir el impacto y en los colectivos que la representan.   |
| Mintzberg, 1999         | La visión de la empresa es responsabilidad básicamente de la persona que dirige la organización, el éxito o el fracaso de la implementación y desarrollo de las estrategias empresariales, depende en gran medida de la visión global que tienen los gerentes  | La estrategia requiere ser promovida desde una Visión global que se proyecta a través de sus líderes   |
| Ohmae, 1998             | Combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas   | La proyección del pensamiento estratégico se fundamenta hacia el direccionamiento para la generación de ventajas competitivas  |
| Hamel y Prahalad, 1999  | Anticipación al futuro de la industria debe basarse en una 'profunda comprensión de las tendencias de los estilos de vida, de la tecnología, demografía y de la geopolítica; pero sobre todo se debe basar tanto en la imaginación como en la predicción.  | Conocimiento de la realidad, como base para anticipar el futuro  |
| Menguzatto, 1999        | La actitud estratégica, señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento; el centro de atención debe desplazarse desde lo interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia. | La dirección define y determina como de adentro, a través de la eficiencia, hacia afuera, con eficacia, debe actuar la empresa en entornos cada vez más complejos                                      |
| Vivas, 2000             | Estado de conciencia, una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global.  | Responde a u proceso introspectivo que trasciende desde la conciencia hacia lo actitudinal para viabilizar la concepción del negocio en contextos globales   |
| Jatar, 2000             | Hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta, y el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo.   | El pensamiento estratégico afianza la capacidad de trascender desde el contexto de las organizaciones mediante la capacidad de visualizar desde diferentes perspectivas el comportamiento del contexto |



|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| Thompson y Strickland, 2001        | Conjunto de valores y creencias orientadas hacia la cultura, arraigados en el pensamiento, al igual que en las acciones que definen el propósito estratégico o camino a seguir en el futuro de la empresa u organización.   | Los valores y creencias fundamentales determinan las actuaciones y orientaciones estratégicas organizacionales.  |
| Freedman, 2003                     | La cultura es concebida por como el efecto combinado de conductas, valores, herencia, pensamiento relaciones y la forma en la cual se integran en una organización y en sus acciones.   | Los valores y creencias fundamentales determinan las actuaciones y orientaciones estratégicas organizacionales.  |
| Morrissey, 2006                    | Pensamiento estratégico individual aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. | Dirección futura individual basada en la experiencia. Dirección futura Colectiva en coordinación con varias mentes creativas. Forma de avanzar al futuro         |
| Alvarado & Paz, 2010               | Visión global de los negocios, es la capacidad de significación de la realidad, la cual actúa sobre los principales elementos vitales de la empresa como lo son sus verdaderas oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades   | La realizada contextual es visualizada desde de forma global e integral lo que permite la interacción en el marco de los componentes de evaluación de la gestión |
| Jambel Carolina, García Paz., 2010 | Ayudar a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible, más que preparar a las mismas para un posible mañana único  | Capacidad de visualizar y prevenir escenarios de posibles riesgos que impacten en la organización desafíos futuros previsible e imprevisible                     |
| Johnsen, 2015                      | El pensamiento estratégico puede conceptualizar diferentes definiciones de estrategia.  | El pensamiento estratégico antecede a la estrategia  |
| Mintzberg, 2009                    | La <i>estrategia</i> es la consecuencia del <i>pensamiento estratégico</i> y de acuerdo con el método analítico utilizado, así será la definición de la estrategia tanto para su concepción como su puesta en práctica.   | Se afianza la concepción de la estrategia como componente fundamental que viabiliza el pensamiento estratégico   |
| Dixit & Nalebuff, 2012             | Provee una estructura sistemática 1. Mire hacia adelante, razone hacia atrás; 2. Si existe una estrategia dominante, úsela: la que supera a todas las demás 3. Elimine cualquier estrategia dominada sucesivamente.   | Visión de futuro con actuación de presente. Identificación de la estrategia exitosa  |

Fuente: Elaboración propia (2016). Argumentación según enfoques de autores

Los fundamentos teóricos expuestos, permiten evidenciar los aspectos coincidentes, distintivos, así como aquellos de los

cuales, diferentes teóricos difieren o en su defecto son complementarios, sin embargo para los efectos del desarrollo de la investigación se argumentan y generan nuevos constructos desde la perspectiva de los autores, con el fin de generar contribuciones que trascendencia más allá de la declaración para su viabilidad en contexto dinámicos y transformadores donde las organizaciones se desenvuelven. En tal sentido, el presentar aportes al conocimiento forma parte de las acciones para la evolución de la gerencia y de los fundamentos que la rigen destacando que el pensamiento estratégico surge desde la perspectiva del análisis crítico para afianzar el proceso del pensamiento estratégico como una alternativa para enfrentar problemas.

## **2. PERSPECTIVAS PARA LA CLASIFICACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LAS TIENDA DE BARRIO**

El termino pensamiento estratégico es comprendido desde múltiples concepciones, quizás producto de las diferentes definiciones por parte de autores cuyos enfoques teóricos han sido expuestos y argumentados para fundamentar el desarrollo de los aportes del presente artículo; en consecuencia, se consideran como aspectos que sustentan la clasificación del pensamiento estratégico las perspectivas o dimensiones que se de especifican a continuación: perspectiva integrada individual y colectiva basado en la experiencia; perspectiva proactiva con visión de futuro con interpretación de resultados y análisis contextual adelantándose a los acontecimientos que le permite ver el mundo de modo diferente; y por ultimo con una perspectiva gerencial estratégica con conocimiento interno de la empresa y del entorno.

### **2.1. PERSPECTIVA INTEGRADA INDIVIDUAL Y COLECTIVA**

De acuerdo con esta perspectiva, puede asegurarse que el pensamiento estratégico se desarrolla de manera individual y colectiva, apoyado con la experiencia con la capacidad de lograr la

coordinación de varias mentes creativas, donde un negocio puede alcanzar su visión y comprender el sistema en el que se desenvuelve y es parte. Lo que permite ver que este método analítico, utiliza la elasticidad mental para proyectarse hacia delante basándose en la experiencia y poniendo en práctica lo aprendido de las situaciones pasadas, siendo importante no perder la orientación y centrarse en la estrategia dominante ya que de ella depende la posición del negocio en el sector. Dentro de este enfoque podemos mencionar a los principales autores que impulsan esta perspectiva: Mintzberg (1998), Peters (1999), Mintzberg y Brian (1999), Mintzberg (1999), Morrissey (2006), Mintzberg (2009), Johnsen (2015).

## **2.2. PERSPECTIVA PROACTIVA CON VISIÓN DE FUTURO**

A través de esta perspectiva, el pensamiento estratégico es considerado como un estado de conciencia, actitud y elasticidad mental individual, que permiten la anticipación del futuro para hacer frente a los desafíos previsibles e imprevisibles; con el conocimiento de la realidad y elecciones estratégicas exitosas que soporten con ello las actuaciones presentes. Autores como Vivas (2000), Hamel y Prahalad (1999), Jambel & García Paz (2010), Ohmae (1998), Dixit & Nalebuff, (2012) soportan esta corriente.

## **2.3. PERSPECTIVA GERENCIAL Y CONOCIMIENTO ENTORNO**

Dentro de este contexto se considera clave para la sostenibilidad y el éxito de los negocios actuar desde el interior de la empresa, con el manejo eficiente de los recursos, hacia el exterior de esta, con un desempeño de eficacia frente a un entorno cada vez más complejo; lo que significa la existencia de la capacidad de percibir los que otros no observan, permitiendo así la creación de condiciones que reduzcan la incertidumbre. Bajo esta perspectiva, también se integran los elementos de la cultura organizacional que de una u otra manera determina las actuaciones y orientaciones estratégicas organizacionales. En esta dimensión los representantes más

destacados que se pueden mencionar, entre otros, están: Menguzatto (1999), Jatar (2000), Thompson y Strickland (2001), Freedman (2003).

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

El enfoque metodológico utilizado para obtener resultados objetivos en función de la realidad existente, se fundamentó en un paradigma de investigación cuali-cuantitativo, tipo descriptiva documental, así como también se establecieron las fases del proceso metodológico como el interpretativo y contrastativo, diseño no experimental al no construirse situación alguna, sólo que se observaron las ya existentes, sin manipulación alguna. Respaldo mediante la argumentación de los resultados de la aplicación del Método de Triangulación Metodológico (MTM). La técnica seleccionada fue la encuesta mediante el diseño de un cuestionario estructurado, aplicado, mediante un trabajo de campo, a una población conformada por 4.500 tiendas de barrio registradas ante la Unión Nacional de Comerciantes del Departamento del Atlántico Colombia.

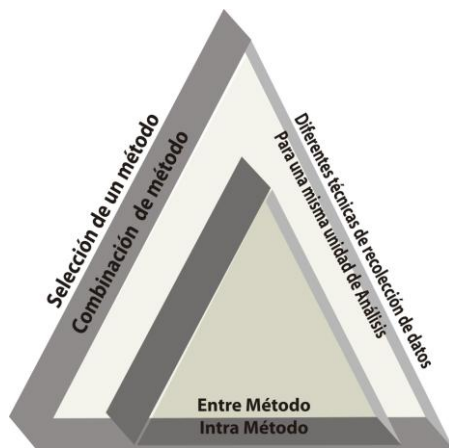
Para la obtención de la muestra y recolección de datos objeto de este estudio fueron seleccionadas las tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla (Colombia). La muestra fue seleccionada de manera aleatoria. El margen de error se representa en un 5% con un grado de nivel de confianza del 95%. Los datos fueron recolectados mediante instrumento diseñado, una encuesta estructurada con tipo de preguntas jerarquizadas y tipo Likert a 273 tenderos de barrio.

Asimismo, por considerar las fases de la investigación desde lo interpretativo y contrastativo, fue considerado el Modelo de Triangulación Metodológica (MTM), que para Denzin (1970) la define como la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular. De acuerdo con el mismo, la triangulación puede ser de datos, de investigadores, de teorías, de métodos o múltiple. Para esta Investigación el tipo de triangulación a utilizar es la de teorías.

El uso del método de triangulación metodológica (MTM), se

consideró en función de los resultados obtenidos mediante la propuesta presentada por Paredes (2008) quien utilizó la triangulación metodológica, entre método en función de facilitar el uso de dos métodos de forma simultánea, destacándose los seleccionados para el objeto de estudio la operatividad de las técnicas cualitativa y cuantitativa; lo cual permitirá, orientar objetivamente la investigación, con una aproximación múltiple y comprensiva, en función del logro de los objetivos propuestos. La autora logró comprobar, que el uso de ambas técnicas amerita relacionarse de manera complementaria e integral; con el fin, de obtener resultados que faciliten desarrollar la investigación desde una visión prospectiva y de proyección, capaz de trascender en diferentes áreas y disciplinas del conocimiento aproximándose con la realidad ante los resultados obtenidos. Para los efectos, se representa en el gráfico 1.

Gráfico 1. Método de la Triangulación metodológica (MTM)



Fuente: Paredes (2008) Adaptación propia (2016)

Se prevé para efectos del desarrollo del presente artículo, demostrar que la interrelación intra método o entre métodos, facilita a través del intra método, seleccionar un único método o estrategia de investigación, sin embargo la puesta en práctica de la utilización de distintas técnicas de recolección de datos; y la triangulación metodológica entre métodos, garantiza la

combinación de los diferentes métodos de investigación que fundamentan la investigación.

#### **4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Como parte de los principales componentes objeto de estudio se presentan los principales hallazgos obtenidos mediante el análisis realizado a través de la aplicación del cuestionario a una muestra de 273 tenderos de barrio de la Ciudad de Barranquilla. Los resultados generados del análisis de los fundamentos teóricos que sustentan la variable contribuyó con el proceso para generar desde la perspectiva de la argumentación constructos que aportan a la teoría desde una visión praxológica y que para los efectos de estructurales se presenta mediante el método de la triangulación metodológica y desde la perspectiva cuantitativa se representa mediante la técnica estadística del análisis bioespacial y medidas de discriminación.

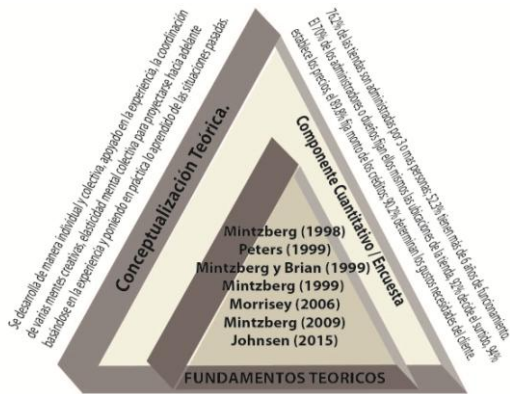
La relevancia otorgada a la validez de los datos y sobre todo de los resultados; en función de la interpretación y contrastación teórica, aunado con los resultados sobre el análisis basado en función de la productividad fue parte de la estrategia utilizada para la discusión de los resultados.

Asimismo, como parte de los avances sobre los resultados se determinó que el método cuantitativo y la contrastación teórica se conciben desde la perspectiva de la complementariedad, por considerar que la investigación se desarrolló en función de la proyección de escenarios donde las unidades de información seleccionadas (tiendas de barrio) han de ser capaz de fortalecerse y trascender en función de la concreción del pensamiento estratégico de este emprendedor. En tal sentido, los resultados de la combinación de ambos métodos permiten que los procedimientos efectuados converjan, se confirmen mutuamente y permitan apoyar o complementar las conclusiones de la investigación. Con base de la información contenida en los datos, se realiza una descripción del pensamiento estratégico de los establecimientos de tiendas de barrios en la ciudad de Barranquilla. Esta, se realizó al considerar

como referencia tres perspectivas o dimensiones: experiencia, pensamiento futuro y el entorno.

Para los efectos, la Dimensión o perspectiva del pensamiento estratégico como actitud integrada individual y colectiva, basado en la experiencia, se presenta en el gráfico 2 de la triangulación metodológica, mediante la cual se presenta la interrelación de los resultados relacionados de esta dimensión o perspectiva.

Gráfico 2. Triangulación metodológica: pensamiento estratégico como actitud integrada individual y colectiva



Fuente: Elaboración propia, 2016

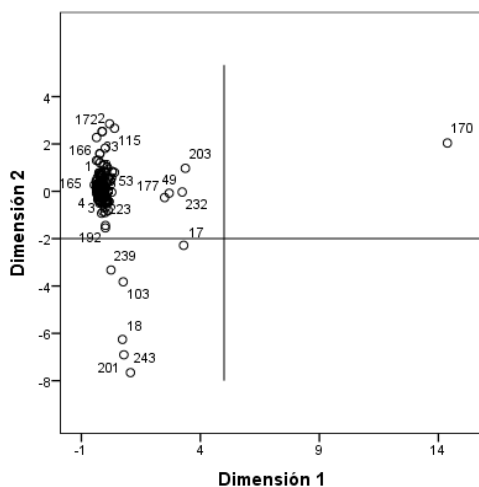
Como parte del análisis, sobre la triangulación metodológica realizada desde la visión cuali-cuantitativa representada en grafico 2, se observa lo relacionado con la experiencia del tendero de barrio, se encuentra que el 76,2 % de las tiendas son administradas por 3 o más personas y 52,3% tienen más de seis años de funcionamiento lo que demuestra su experiencia. Asimismo, en un 70%, 92% y 94% de las tiendas, fijan las ubicaciones, tiempo de surtido y precios, respectivamente, las mismas personas que manejan el negocio. Otros aspectos, que son muy similares son la fijación del monto de los créditos y los gustos necesidades del cliente donde el 89,8% y 90,2%, respectivamente, son decisiones también tomadas por los que administran el establecimiento.

Para Velandia (2016) los administradores de la mayoría de las empresas en Barranquilla manifiestan conocer los precios a los que debe vender para suplir todos sus costos y gastos (98,46%). Por medio de lo cual se puede inferir que a pesar de que gran parte de la población encuestada presenta niveles de educación básica y media, poseen claridad sobre los elementos que deben tener en cuenta al momento de determinar los precios de venta

Resultados, que desde el punto de vista cualitativo responden con la teoría de Mintzberg y otros autores, quienes afirman que el pensamiento estratégico se desarrolla de manera individual y colectiva, apoyado en la experiencia con la coordinación de varias mentes creativas y una elasticidad mental colectiva para proyectarse hacia delante basándose en la experiencia y poniendo en práctica lo aprendido de las situaciones pasadas

Se presenta a través de gráfico 3 la representación estadística espacial para el componente experiencia.

Gráfico 3. Biespacial para el componente Experiencia



Fuente: Elaboración propia, (2016)



Al realizar el análisis de correspondencia múltiple, se observa que las tiendas en su gran mayoría tienen características muy similares, debido a la gran concentración de puntos en un cuadrante específico (ver gráfico 3). Las variables que mejor discriminan dentro de esta dimensión son: determinación del surtido y abastecimiento 0,703; fijación de precios 0,677, fijación de monto y créditos 0,623 y determinación de gustos y necesidades de clientes 0,786 (ver tabla 3). Estas características similares de las tiendas de barrio, nos permiten inferir de alguna manera que el actuar del tendero de barrio es de manera individual y basada en su experiencia; permitiéndole entender de esta forma el sistema en el que se desenvuelve.

De igual manera, los resultados evidencian el escaso predominio de consenso y de elasticidad mental colectiva en las decisiones de este emprendedor. De acuerdo con los fundamentos teóricos que sustentan esta dimensión, el impacto del pensamiento estratégico como recurso intuitivo para el desarrollo y crecimiento de las tiendas de barrio del Departamento del Atlántico- Colombia es netamente individual basado en su experiencia.

Tabla 3. Medidas de discriminación para Experiencia

|                                       | Dimensión |       | Media |
|---------------------------------------|-----------|-------|-------|
|                                       | 1         | 2     |       |
| Personas que trabajan en la tienda    | ,072      | ,046  | ,059  |
| Años de trabajo en el negocio         | ,026      | ,146  | ,086  |
| Fijación de la ubicación              | ,015      | ,205  | ,110  |
| Surtido y abastecimiento              | ,560      | ,703  | ,632  |
| Fijación de precios                   | ,525      | ,677  | ,601  |
| Fijación de monto y crédito           | ,623      | ,178  | ,400  |
| Determinación de gustos y necesidades | ,786      | ,016  | ,401  |
| Total activo                          | 2,606     | 1,970 | 2,288 |

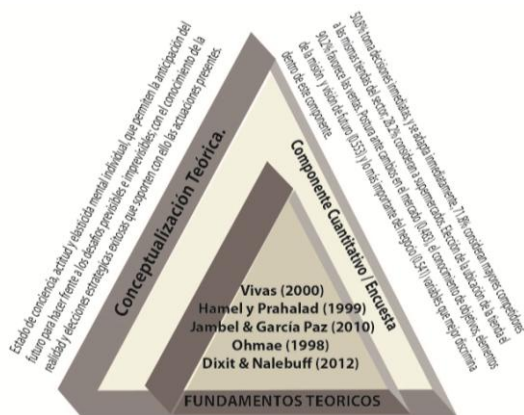
Fuente: Elaboración propia, (2016)

## Dimensión o perspectiva proactiva del pensamiento estratégico como visión de futuro

Los resultados evidencian el predominio de una visión de futuro del tendero de barrio específicamente en postura y respuesta ante los cambios en el mercado y el entorno, el 50,8% toma decisiones inmediatas, y se adapta inmediatamente, mientras el resto, no piensa en ello con 19,2%, deja que las cosas pasen el 11,3% y toma decisiones lentamente con el 18,8.

Lo relacionado con la perspectiva del pensamiento estratégico como visión de futuro permite inferir según la representación del gráfico 4 y correspondiente argumentación.

Gráfico 4. Perspectiva proactiva del pensamiento estratégico como visión de futuro



Fuente: Elaboración propia.(2016)

Puede observarse que los tenderos consideran como mayores competidores a las mismas tiendas o graneros del sector con un 71,8%, mientras las cadenas de supermercados representan solo el 28,2% de importancia como competidores. Por otro lado, cuando se indaga sobre la elección de la ubicación de la tienda y si esta favorece las ventas se muestra una favorabilidad de 90,2% contra un 9,8% que no le favorece la ubicación.

Tabla 4. Medidas de discriminación para Visión de futuro

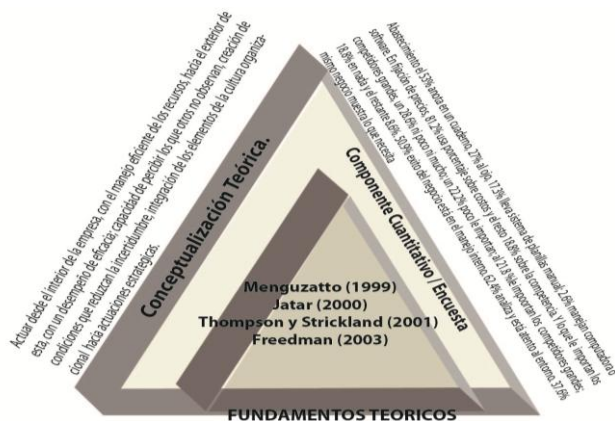
|  | Dimensión |       | Media |
|--|-----------|-------|-------|
|  | 1         | 2     |       |
| Proceso de análisis y reflexión ante cambios en el entorno       | ,138      | ,176  | ,157  |
| Postura ante cambios en el mercado                               | ,483      | ,203  | ,343  |
| Realización Objetivos, misión y visión como visión de futuro     | ,057      | ,342  | ,199  |
| Conocimiento de Objetivos, misión y visión como visión de futuro | ,036      | ,553  | ,295  |
| Éxito del negocio  | ,207      | ,058  | ,133  |
| Lo más importante del negocio.                                   | ,541      | ,002  | ,272  |
| Total activo   | 1,463     | 1,334 | 1,399 |

Fuente: Elaboración propia. (2013)

La postura ante cambios en el mercado (0,483), el conocimiento de objetivos, elementos de la misión y visión de futuro (0,553) y lo más importante del negocio (0,541) descritas en la tabla No. 4 son las variables que mejor discrimina dentro de este componente, y sustentan los resultados en función de la interpretación y la contrastación teórica de autores como Vivas (2000), Hamel y Prahalad (1999), Jambel & García Paz (2010), Ohmae (1998), Dixit & Nalebuff, (2012)

Con respecto de la dimensión o perspectiva del pensamiento estratégico gerencial con conocimiento interno de la empresa y del entorno, se obtuvo como resultados que el análisis de la perspectiva gerencial estratégica con conocimiento interno de la empresa y del entorno, con referencia de los criterios de manejo de abastecimiento o surtido, el 53% opta por anotaciones en un cuaderno o libreta, un 27 “al ojo”, un 17,3% lleva algún sistema de planillas de control manual y el resto que son un 2,6% manejan computadora o algún software especializado. Para los efectos de la triangulación metodológica relacionada con la perspectiva gerencial y conocimiento entorno ver Gráfico 5.

Gráfico 5. Triangulación metodológica: perspectiva gerencial y conocimiento entorno



Fuente: Elaboración propia. (2016)

Los criterios de fijación de precios, en un 81,2% usan el porcentaje sobre el costo y el resto con base en la competencia o por otro método con un 18,8%. A partir, de esto, se conoce que el 83,8% toma como base los precios de la competencia. En adición a lo anterior, cuando se le consultó acerca de en donde estaba el éxito de su negocio las percepciones son muy equilibradas con un 49,1% para la opción conociendo a su cliente, haciendo publicidad, siendo más eficaz al cliente y un 50,9% en el manejo interno, controlando gastos, averías, siendo más eficiente en el manejo de los recursos. También, cuando se indaga en razón de qué es lo más importante para el negocio, un 62,4% dice que se debe a estar analizando, atentos al entorno, adelantándose a los cambios y otro 37,6% al evento de estar pensando que el mismo negocio va mostrando lo que necesita.

Tabla 4. Medidas de discriminación para Entorno

|  | Dimensión |       | Media |
|--|-----------|-------|-------|
|  | 1         | 2     |       |
| Toma como base los precios de la competencia                           | ,002      | ,403  | ,202  |
| Mayores Competidores   | ,193      | ,032  | ,112  |
| La ubicación de la tienda favorece las ventas                          | ,152      | ,132  | ,142  |
| Criterios de manejo de abastecimiento o surtido                        | ,290      | ,135  | ,212  |
| Criterios de Fijación de precios                                       | ,005      | ,474  | ,240  |
| Percepción de prestación de servicio en comparación con la competencia | ,446      | ,220  | ,333  |
| Total activo   | 1,579     | 1,466 | 1,523 |

Fuente: Elaboración propia (2016)

De igual forma, las medidas de discriminación para el componente de entorno los más importantes son los criterios de fijación de precios 0,474 y la percepción de la prestación de servicio por parte de la competencia con el 0,446 (ver tabla 4). Se puede inferir la importancia para el tendero tomar decisiones actuando desde el interior de la empresa al fijar los precios desde su racionalidad y eficiencia; y un actuar bajo una perspectiva de la eficacia frente al entorno, observando la capacidad de los competidores en la forma y calidad del servicio que estos prestan. Los resultados responden con los postulados de Menguzzatto (1999) al establecer que la actitud estratégica, señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento; el centro de atención debe desplazarse desde lo interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia.

## CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la investigación se analizó como el pensamiento estratégico ha impactado en la construcción de una nueva realidad de negocio y gestión de las denominadas tiendas de barrio, para tal fin el estudio de las fundamentaciones teóricas según fundamentación de diversos autores, permitió determinar

tres dimensiones o perspectivas en las cuales se agruparon elementos característicos del pensamiento estratégico del tendero: dimensión o perspectiva del pensamiento estratégico como actitud integrada individual y colectiva, la dimensión o perspectiva proactiva del pensamiento estratégico como visión de futuro y por ultimo la dimensión o perspectiva del pensamiento estratégico gerencial con conocimiento interno de la empresa y del entorno.

Para lograr una mayor aproximación de la realidad ante los resultados obtenidos y en búsqueda de la interrelación y la confrontación teórica se utilizó el método de triangulación metodológica (MTM presentada por Paredes (2008), permitió desde una perspectiva cuali-cuantitativa confrontar los conceptos teóricos planteados por Mintzberg (1998), Peters (1999), Mintzberg y Brian (1999), Mintzberg (1999), Morrissey (2006), Mintzberg (2009), Johnsen (2015). Para concluir que la actitud integrada individual y colectiva del tendero de barrio se caracteriza y forma parte del pensamiento estratégico.

Asimismo, queda evidenciada en representación porcentual las características de similitud sobre las variables que se mencionan: determinación del surtido y abastecimiento (0,703); fijación de precios (0,677), fijación de monto y créditos (0,623) y determinación de gustos y necesidades de clientes (0,786); permitiendo concluir y reafirmar que el actuar del tendero de barrio es de manera individual y basada en su experiencia.

Los resultados del estudio sobre la dimensión o perspectiva proactiva del pensamiento estratégico como visión de futuro se evidencian en la elección de la ubicación de la tienda y si esta favorece las ventas donde el 90,2% manifestó esta favorabilidad. Además, la postura y respuesta inmediata frente a los cambios del entorno con un indicador de discriminación de 0,483 nos hace entender una actitud proactiva de perdurabilidad frente al futuro.

Para los tenderos los mayores competidores son las otras tiendas o graneros del sector (71,8%) y seguidamente a las grandes cadenas de supermercados (28,2%). De igual manera, las medidas de discriminación más importantes son la fijación de precios (0,474) y la percepción de la prestación de servicio por parte de la

competencia con el (0,446) evidenciando la toma decisiones internas en la fijación de precios, y conocimiento del entorno y de sus competidores en la calidad del servicio que estos prestan.

Los postulados teóricos fundamentan la dimensión o perspectiva del pensamiento estratégico gerencial con conocimiento interno de la empresa y del entorno confirmando que el éxito del tendero de barrio está en 49,1% conociendo a su cliente, haciendo publicidad, siendo más eficaz al cliente y un 50,9% en el manejo interno, controlando gastos, averías, siendo más eficiente en el manejo de los recursos.

Estos resultados deben ser tenidos en cuenta por las grandes firmas de consumo masivo que venden el 50% de sus productos a través de este canal; además de ser claves para sus decisiones estratégicas por la generación de flujo de caja de inmediato al ser ventas de contado.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

- ALVARADO, Yajaira y PAZ, Dirmero (2010). “Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas”. **Revista de Ciencias Sociales**, vol XVI no 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 430-441. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- ANTOLÍN, R., MARTÍNEZ, J. y CÉSPEDES, J. (2013). “Cooperación y competencia como antecedentes de la innovación de producto. ¿Aplican las empresas nuevas y establecidas una lógica diferenciada?” **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa** 19 (2013) 53–62
- COMPILADORES DINI, M. & STUMPO, G. (2011). **Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina**. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- GALVEZ, E. y GARCIA, D. (2012). “Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en

- Colombia”. **Estudios gerenciales**, Vol. 28, N0. 122, pp. 11-27; enero marzo 2012
- GÁLVEZ, E., RIASCOS, S. & CONTRERAS, F. (2014). “Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas”. **Estudios Gerenciales** 30 (2014) 355–364
- GINER DE LA FUENTE, Fernando (2004). **Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento**, Esic editorial España.
- GONZÁLEZ, C. & HURTADO, A. (2014). “Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas”. **Estudios Gerenciales** 30 (2014) 277–286
- GOÑI, Zabala Juan. (2008). **Talento tecnología y tiempo**, Editorial Díaz de Santos, ISBN 9788479788469. España.
- GUIDO, Luciana Mónica (2005). Tecnologías de información y comunicación, universidad y territorio Construcción de “campus virtuales” en Argentina Universidad Nacional de Quilmes Doctorado con mención en Ciencias Sociales y Humanas. Obtenido de: <http://www.revistacts.net/files/Portafolio/tesis%20doctoral%20Luciana%20Guido.pdf> consultado 16.8. 2016
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C y BAPTISTA, P. (2011). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- JOHNSEN, Å. (2015). “Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?” **Financial Accountability & Management**, 31: 243–268.
- JONES, C., MOTTA, J. & ALDERETE, M. (2016). “Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina”. **Estudios Gerenciales** 32 (2016) 4–13
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2005). **La organización focalizada en la estrategia**. Barcelona. España: Gestión 2000.



- KATZ, Raúl (2009). **El papel de las TIC en el desarrollo, propuesta de américa latina a los retos económicos actuales.** Cuaderno 19, Editorial Ariel, fundación telefónica. Madrid España.
- KOTTLER, P. (2003). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and control/** P. K. 8 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003
- KRAUSE, W., SCHUTTE, C.S.L. (2015). A perspective on open innovation in small- and medium- sized enterprises in South Africa, and design requirements for an open innovation approach”. **South African Journal of Industrial Engineering.** Volume 26, Issue 1, 1 May 2015, Pages 163-178
- LEITNER, K.-H. (2015). “Intellectual Capital, Innovation, and Performance: Empirical Evidence from SMEs”. **International Journal of Innovation Management**, Volume 19. Austrian Institute of Technology, Donau-City - Strasse 1, Vienna, Austria
- LÓPEZ, G., MALDONADO, G., PINZÓN, S. & GARCÍA, R. (2015). “Collaboration and innovation activities in SMEs”. **Contaduría y Administración** (2016). Disponible en [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) o [www.cya.unam.mx/index.php/cya](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya)
- MENDOZA, J., VALENZUELA, A. (2014). “Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa Un estudio de las industrias metalmecánica y de tecnologías de información en Sonora”. **Contaduría y Administración** 59 (4), octubre - diciembre 2014: 253-284
- MINTZBERG, H. (1998). **Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico.** Buenos Aires: Granica.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. y VOYER, J. (1999). **El proceso estratégico. Conceptos, Contexto y Casos.** México: Pearson Education
- MINTZBERG, H. y WESTLEY, F (2003). **Decision Marketing: Its Not What You Think.** MIT. Mangement Review

- ORTIZ, F. (2006). **Gestión de innovación tecnológica en PYMES manufactureras**. I congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I. Palacio de minería del 19 al 23 de junio de 2006
- PAREDES CH. A. (2008) “Planeación prospectiva para las redes de conocimiento corporativo en las universidades públicas venezolanas”. **Revista de Ciencias Sociales**, Vol. XIV, No. 2. Venezuela. Editorial Astrodata
- PORTER, M. E. (2003). **Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones**. Barcelona: Deusto.
- Revista Dinero** 2003. La tienda no se Rinde. Edición 184.
- Revista Dinero** 2003. Véndame un Limón” Edición 68.
- Revista Dinero**, 2003. “Cómo Vender Más”, Edición 195.
- Revista Dinero**, 2011. “Tiendas de barrio, siguen siendo las favoritas de los colombianos”, obtenida de: [www.dinero.com/economia/articulo/tiendas-barrio-ssiguem-siendo-favoritas-colombianos/138787](http://www.dinero.com/economia/articulo/tiendas-barrio-ssiguem-siendo-favoritas-colombianos/138787) consultado 16.8. 2016
- SENGE, Peter M. (1990). **La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**; Trad Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg. Juan Garnica y Javier Vergara, 1992.
- SUNKEL, Guillermo (2008). **Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación en américa latina, una exploración de indicadores**. División de Desarrollo Social CEPAL
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (2007). **El proceso de la investigación científica. Fundamento en la investigación. Manual de evaluación de proyectos**. Editorial Limusa.
- TARAPUEZ, E., GUZMÁN, B. & PARRA, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 20102013. Estudios Gerenciales (2016)
- TREMBLAY, D.G.a , DOSSOU-YOVO, A.b (2015). “Territory, innovation processes in SMEs, and intermediary actors: The

case of the ICT sector in the Greater Montreal Area”. **International Journal of Technology Management**, 69:1, 2015, Pages 1-19.

VELANDIA, G., HERNÁNDEZ, L. PRORTILLO, R y OTROS (2016). “Rasgos de la Administracion de la Microempresa en Barranquilla, Colombia”. **Revista Espacio**, 7-30 en: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html>. consultado 16.8. 2016



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

## **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 32, Especial N° 13, 2016

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

**[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)**

**[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)**

**[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)**